

Л. В. Капінус,
Національний університет харчових технологій

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ПРОДУКТИВНОСТІ СПОЖИВЧО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті показано механізм управління підвищенням продуктивності організаційної системи, який базується на принципах, методах, функціях та інструментах управлінського впливу на процес взаємозв'язку продуктивності підприємства з поведінкою споживачів.

A management mechanism of increase of the productivity of the organizational system is described in the article. He is based on principles, methods, function and instruments of management. There influence on process connection between productivity of enterprise and conduct of users.

ВСТУП

Підвищення продуктивності підприємства як категорії зростання ринкової економіки залежить від впровадження в господарській системі концепції маркетингу стосунків з потенційними споживачами (клієнтами). Економічне зростання підприємства базується на ефективному використанні виробничого потенціалу з урахуванням споживчих переваг, оскільки саме споживче ставлення впливає на обсяги реалізації продукції. Товар, вироблений підприємством, має цінність у випадку здійснення процесу купівлі споживачем завдяки позитивному ставленню споживачів до товару (торгової марки), яке формується під впливом маркетингової діяльності суб'єкта господарювання.

Зростанню продуктивності підприємства присвячувалися наукові праці багатьох вчених. Серед них: Бондар І., Вітвіцький В., Ласкавий А., Прокопенко І., Сінк Д., Сокологуб О. та ін. Слід зауважити, що окремі питання в сфері підвищення продуктивності підприємства завдяки управлінню поведінкою споживачів дотепер залишаються поза увагою вчених, зокрема розробка механізму підвищення продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства, який базується на принципах маркетингу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

На сучасних підприємствах традиційні методи управління не можуть забезпечити ефективний взаємозв'язок продуктивності підприємства з маркетинговою політикою споживчо-орієнтованості і не враховують комплексний характер їхнього взаємозв'язку. З метою підвищення продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства необхідно забезпечити функціонування системи управління як єдиного механізму задля досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Виникає необхідність в розробці та конкретизації механізму управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства, функціонування якого дасть змогу реалізувати його стратегії та цілі на споживчих ринках та визначити загальний розвиток системи управління продуктивністю підприємства, яка буде інтегрована в загальну систему управління підприємством.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасне наповнення понятійної суті "механізму управління" досить широке та багатогранне, а також має різносторонню спрямованість. Дж.-К. Лафта визначає механізм управління "як сукупність засобів впливу, що використовуються в управлінні, або, точніше, комплекс важелів, що використовуються в управлінні" [5, с. 26].

У роботі [7, с. 57] механізм управління розглядається "як сукупність організаційних та економічних компонентів, що забезпечують узгоджене, взаємопов'язане і взаємодіюче функціонування всіх елементів системи для досягнення цілей організації".

Є. Вершигора доводить, що "...механізм управління є сукупність цілеспрямованих дій керівника та апарату управління по узгодженню спільної діяльності людей для досягнення поставлених цілей" [2, с. 99]. На думку О. Лебедєва та А. Каньковської [6, с. 17], "...механізм управління характеризує різноманіття зв'язків суб'єктно-об'єктних відносин управління". В роботі [4, с. 432] "механізм управління — це організація впливів, що спрямовані на досягнення цілей". Н. В. Осадча [1, с. 3] розглядає механізм управління як "взаємопов'язану сукупність таких елементів, як показники, методи оцінки та управління раціональним використанням і розвитком, інструменти, технології управління, інформаційна база, взаємодія між якими та ринковим середовищем сприяє підвищенню ефективності господарювання підприємств за рахунок реалізації резервів розвитку управлінського потенціалу".

На думку автора, механізм управління потрібно розглядати як систему управлінського впливу на економічні відносини між суб'єктами управління, що ведуть цілеспрямовану діяльність щодо управління організацією на основі різних методів. Система управління ефективна лише в тому випадку, коли механізм управління має чітко сформовану методологічну структуру. Підкреслюючи дану думку, погодимося з В. Весніним [3, с. 12], що "...управління повинне забезпечувати упорядкованість відповідної системи, її цілісність, нормальне функціонування та розвиток".

У зв'язку з цим під механізмом управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприєм-

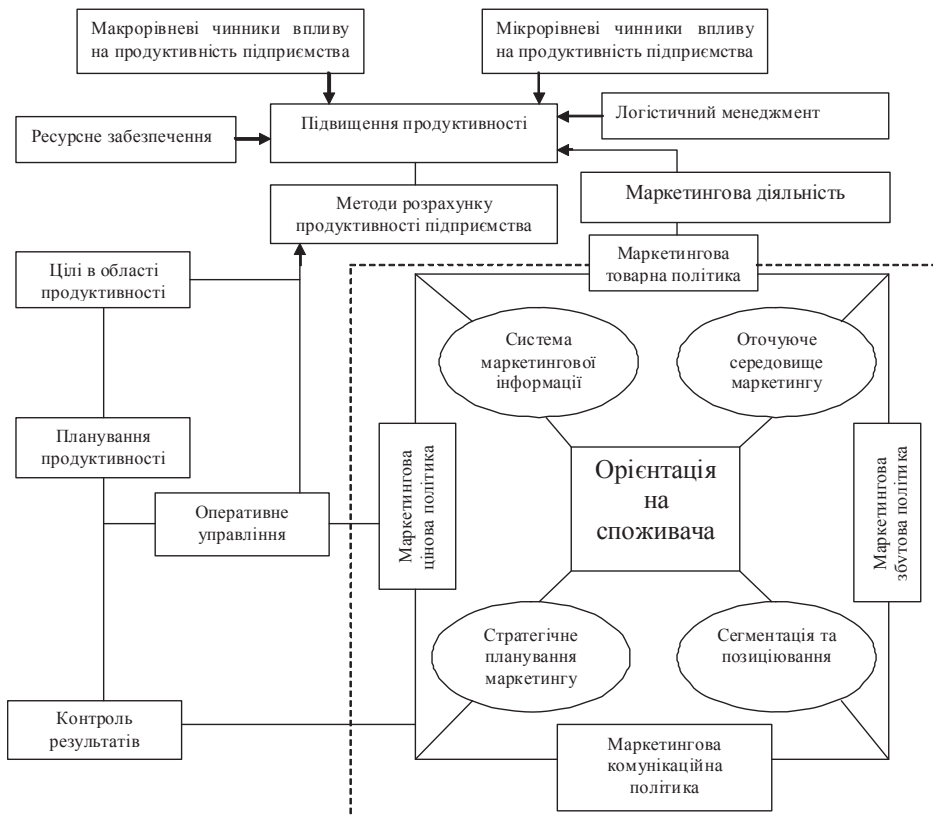


Рис. 1. Модель механізму управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства

Джерело: розроблено автором

ства розуміють єдиний процес забезпечення взаємопов'язаної діяльності в області підвищення продуктивності та споживчого маркетингу, ефективного планування та контролю за використанням ресурсів для досягнення цілей і реалізації прийнятої стратегії на споживчих ринках.

Механізм управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства можна розглядати як сукупність принципів, методів, функцій та інструментів управлінського впливу на процес взаємозв'язку

діяльності, яка особливий акцент робить на споживчо-орієнтованому підході;

— функцій управління: сукупності взаємозв'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують взаємозв'язок між продуктивністю та маркетинговою політикою споживчо-орієнтованості);

— методів розрахунку продуктивності;

— принципів діючої політики в області продуктивності.

сукупної продуктивності підприємства та поведінкою споживачів, яка формується через різноманітні важелі споживчого ринку, з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища.

Розроблена модель механізму управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства представлена на рис. 1. Кожна складова наведеної моделі дає змогу управляти показниками продуктивності (інтегрованими, частковими).

Запропонована модель складається із сукупності таких складових:

— макrorівневих та мікрорівневих чинників впливу на продуктивність споживчо-орієнтованого підприємства;

— принципів, методів та прийомів логістичного менеджменту, що допомагає підприємству слідкувати за матеріальними, інформаційними, трудовими, фінансовими потоками;

— принципів, методів управління маркетинговою

Побудова та розвиток представленого механізму можливі за умови чітко визначеної місії, стратегічної мети, кількості задач, функцій, принципів та методів.

У ринковій економіці місія споживчо-орієнтованого підприємства в повній мірі повинна враховувати потреби споживачів, задоволення яких сприяє підвищенню продуктивності підприємства. На формування місії впливають інтереси власників, постачальників, персоналу, інвесторів, управлінців, кредиторів, страховиків, податкових органів, місцевих органів влади, які мають відношення до підприємства.

Мета — це кінцевий результат, який механізм управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприєм-

Таблиця 1. Матриця задач механізму управління продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства

Етапи \ Задачі	Синтетичні	Взаємодія зі споживачами	Управління внутрішніми ресурсами виробництва			
			капітал	праця	матеріали, сировина	інформація
1. Аналіз чинників впливу	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
2. Формування місії	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
3. Визначення цілей стратегії	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6
4. Вибір стратегії	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
5. Розробка методів виміру продуктивності	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6
6. Реалізація стратегій	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6
7. Контроль організаційного клімату	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6

Джерело: розроблено автором

ства. На її основі приймають управлінські рішення, що характеризують процес знаходження зв'язку між існуючим рівнем продуктивності і бажаним, визначеним метою управління.

Для ефективного функціонування запропонованого механізму необхідно визначати і виконати поставлені задачі. Повний перелік задач механізму управління продуктивністю споживчо-орієнтованого підприємства може бути представлений у вигляді матриці задач у відповідності з етапами функціонування визначеного механізму, взаємодією зі споживачами і видами використаних ресурсів (табл. 1). Слід зауважити, що підвищення продуктивності на підприємстві є функцією і результатом його ефективної діяльності. Оскільки підвищення продуктивності підприємства представляє собою "процес змін", то, зрозуміло, ним можна і необхідно управляти з метою досягнення відповідного результату.

Типовий перелік основних задач механізму управління продуктивністю споживчо-орієнтованого підприємства:

1.1. Зіставлення результатів аналізу чинників впливу на розроблений механізм зі сторони внутрішнього і зовнішнього середовища.

2.1. Формулювання загальної місії в області підвищення продуктивності підприємства; передача місії в маркетингове оточуюче середовище підприємства.

3.1. Формування системи цілей і стратегічних альтернатив в області підвищення продуктивності підприємства.

4.1. Обґрунтування та селекція стратегічних альтернатив, які можуть сприяти підвищенню продуктивності підприємства, орієнтованого на споживачів.

5.1. Вибір методів розрахунку продуктивності підприємства, які стосуються загальної політики вибраної стратегії.

6.1. Впровадження розробленої стратегії.

7.1. Контроль функціонування механізму управління продуктивністю споживчо-орієнтованого підприємства згідно визначених параметрів.

1.2. Аналіз поведінки споживачів та чинників впливу на прийняття рішення про покупку товару.

2.2. Надання інформації про поведінку потенційних споживачів і прогноз обсягів продажу.

3.2. Визначити вплив споживачів на можливі стратегічні альтернативи щодо підвищення продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства.

4.2. Встановлення залежності між поведінкою споживачів і вибраною стратегією.

5.2. Розроблення політики взаємовідносин зі спо-

Таблиця 2. Поетапні дії задля підвищення продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства

Задача	Як досягти
1. Загальна місія, орієнтація на перспективу, цілі	Забезпечення умов для збереження і підвищення рівня продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства як єдиного джерела реального економічного зростання та прогресу (зниження витрат виробничо-господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів продаж і прибутку, задоволення споживачів і робітників підприємства).
2. Організація менеджменту	Зацікавленість вищого керівництва у визначенні необхідності організації програми та прийняття політики підвищення продуктивності підприємства, що враховує поведінку споживачів; навчання та мотивація персоналу; контроль за виконанням робіт.
3. Визначення критеріїв обсягів виробництва в рамках відповідності товару до запитів споживачів	Проведення досліджень поведінки споживачів, аналіз чинників впливу на дії споживачів (моделювання процесу прийняття рішень про покупку; сегментація ринку, позиціонування товару на ринку).
4. Розроблення методів розрахунку продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства	Вибір показників продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства для певної сукупності цілей. Визначення доцільності розрахунку сукупної чи часткової продуктивності підприємства, вибір методів розрахунку продуктивності підприємства.
5. Пріоритет цілей	Визначити три і більше найбільш важливі цілі, котрі повинні бути досягнуті завдяки зусиллям по підвищенню продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства.
6. Відповідальність менеджерів різних рівнів за якість випущеної продукції і процесів виробництва	Направленість на споживача, забезпечення відповідності продукції обґрунтованим вимогам і очікуванням споживача. Створення документації системи менеджменту якості.
7. Логістична діяльність	Зниження витрат на управління запасами незавершеного виробництва, постачання, складування та зберігання, логістичні комунікації та обслуговування споживачів.
8. Формування системи маркетингової інформації	Створення бази даних для дії системи маркетингової інформації. Розгляд маркетингової інформації як складової витрат підприємства. Надання товару інформаційної підтримки з використанням маркетингових елементів моделі «4Р».
9. Модель поведінки споживачів на ринку	Формування моделі поведінки споживачів безалкогольної продукції. Використання в даній моделі інтегрованих маркетингових комунікацій з метою створення синергійного ефекту.
10. Контроль організаційного клімату	Аналіз показників продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства. Звіт та презентація виконання робіт. Пошук резервів підвищення показника продуктивності.

Джерело: розроблено автором

живачами; вибір методу оцінки продуктивності підприємства з врахуванням поведінки споживачів.

6.2. Реалізація розробленої політики.

7.2. Контролювання результатів.

1.3-1.6. Аналіз стану і використання кожного виду ресурсу.

2.3-2.6. Надання інформації про забезпечення підприємства внутрішніми ресурсами та перспективи їхньої зміни.

3.3-3.6. Аналіз забезпеченості внутрішніми ресурсами задля реалізації можливих стратегічних альтернатив.

4.3-4.6. Розподіл внутрішніх ресурсів у відповідності з вибраною альтернативою функціонування механізму управління продуктивністю споживчо-орієнтованого підприємства.

5.3-5.6. Постановка задач по управлінню внутрішніми ресурсами підприємства.

6.3-6.6. Управління використанням і постачанням внутрішніх ресурсів на підприємстві.

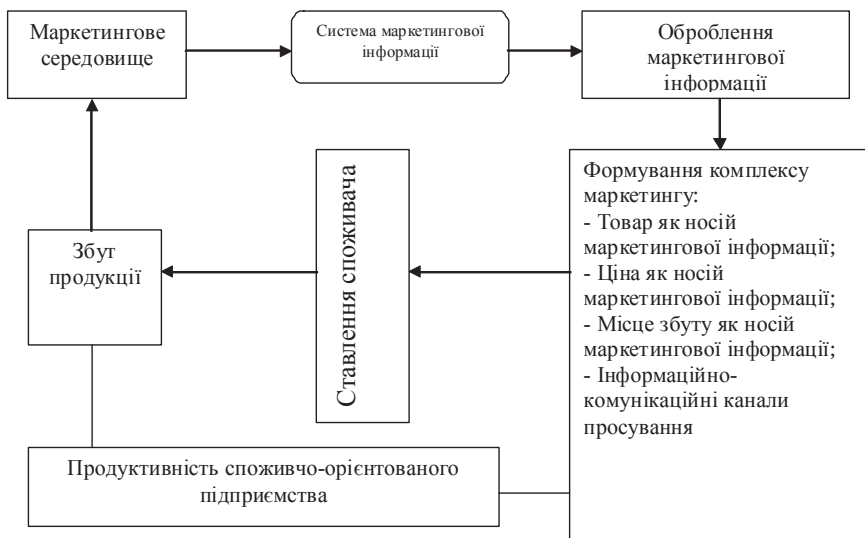


Рис. 2. Модель інформаційного впливу на споживача

Джерело: розроблено автором

7.3-7.6. Контроль за використанням і постачанням внутрішніх ресурсів, розроблення заходів щодо їхнього відновлення.

Формування кожної задачі повинно включати кількісну характеристику кінцевого результату і критеріями його досягнення є "в мінімальний термін" з "мінімальними витратами".

Більш конкретні поетапні дії по підвищенню продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства з можливими способами досягнення наведено в табл. 2.

Зауважимо, що переваги запропонованої моделі функціонування і розвитку механізму управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства можна реалізувати за умови точного визначення належних йому визначених функцій. Аналіз показав, що на сьогодні відсутня єдність поглядів щодо змісту та переліку основних функцій управління. Прийнятий нами варіант базується на системі критеріїв, до яких віднесені:

- застосування системи основних функцій по відношенню до ресурсів підприємства;
- забезпечення управління підприємства, орієнтованого на споживачів;
- здійснення системи основних функцій на будь-якому рівні управління.

Створення ефективного функціонування механізму управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства базується на основних методологічних принципах, до яких слід віднести: системність, безперервність, ефективність, суспільне партнерство, відкритість, інтеграцію ресурсів, адаптивність, цілеспрямованість та пріоритетність.

Ефективне функціонування розробленого нами механізму визначається наявністю відповідного забезпечення процесу управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства, що включає в себе наступні елементи: методичне, інформаційне, ресурсне забезпечення та комплекс маркетингу.

Належне місце в розробленому механізмі належить методам управлінського впливу, через призму яких реалізується основний зміст управлінської діяльності. Нами виділено такі основні методи управління продуктивністю підприємств: організаційно-адміністративні,

що базуються на прямих директивних вказівках; економічні, обумовлені економічними стимулами; соціально-психологічні, що їх застосовують з метою підвищення соціальної активності співробітників.

У сучасних умовах господарська реалізація вказаних методів передбачає, перш за все, зміщення акценту в бік переважно економічних та соціально-психологічних.

На думку автора, формування механізму управління підвищенням продуктивності підприємства неможливе без впровадження концепції маркетинго-орієнтованого управління виробництвом, так званої продуктивної концепції. Діяльність підприємства, базуючись лише на основі виробничих можливостей підприємства, апріорно непродуктивна, тому саме комплекс маркетингу

зі споживчо-орієнтованим підходом допомагає досягти поставлених цілей в області продуктивності.

Непродуктивною вважаємо концепцію маркетингу у виробництві, що базується на прагненні лише до максимізації прибутку. Головним орієнтиром ефективного менеджменту, в основі якого лежить маркетинг, є зовсім не лише максимізація прибутку, а також успішне елімінування тих ризикових ситуацій, в які підприємство може попасти в ході своєї господарської діяльності [10, с. 18].

У запропонованому механізмі управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства досить важливими є взаємовідносини в діаді "виробник — споживач". Будучи структурою даного механізму, маркетингова діяльність розглядається як безперервний процес організації та управління в області стратегічного та оперативного планування, поведінки споживачів, комплексу маркетингу, системи маркетингової інформації, формування цільових ринків з метою задоволення споживачів і виробників.

На наш погляд, неможливо розглядати механізм підвищення продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства без системи маркетингової інформації.

Найважливішою можливістю системи маркетингової інформації, яка є важливою складовою механізму управління споживчо-орієнтованого підприємства, є створення інформаційного потоку, що формується на основі отриманих даних зі сторони оточуючого маркетингового середовища. Банк маркетингових даних допомагає проводити аналіз, планування, реалізацію і контроль за маркетинговими заходами підприємства. Існування зворотньо-інформаційного потоку в сторону ринку (потенційних цільових сегментів) дає можливість приймати управлінські рішення та формувати маркетингову комунікаційну політику.

Слід зазначити, що споживчий маркетинг, орієнтуючись на задоволення потреб та бажань покупців, в основу своєї діяльності закладає інформування потенційних споживачів. У механізмі управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства, який в своїй моделі має систему маркетингової інформації, вважаємо за необхідність приділити особливу увагу елементам маркетингового комплексу як складовим інформаційного ресурсу підприємства. На основі отриманих

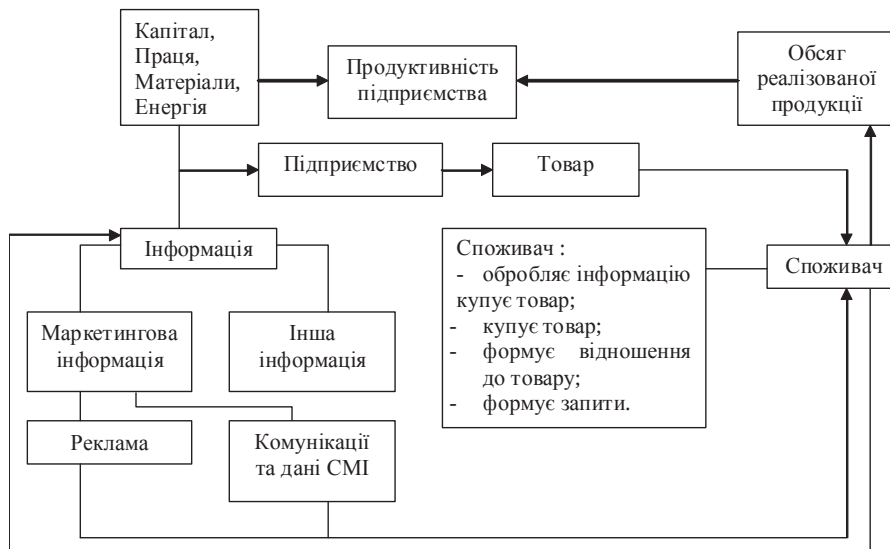


Рис. 3. Модель взаємодії маркетингової інформації та продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства

Джерело: розроблено автором.

маної, проаналізованої та обробленої маркетингової інформації відбувається формування комплексу маркетингу на основі моделі "4P". Правильне поєднання елементів забезпечує вплив на потенційних споживачів, що формують попит на ринку. За таких умов, на думку автора, виявляється тісний взаємозв'язок між маркетинговою інформацією і продуктивністю підприємства, яке орієнтується на споживача (рис. 2).

У механізмі управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства автор надає пріоритетного значення поведінці споживача, методам виміру ставлення споживачів до торговельної марки з урахуванням виявленої взаємозалежності між маркетинговою рекламною інформацією і ставленням споживачів до торговельних марок.

На основі таких теоретичних обґрунтувань побудована модель взаємодії маркетингової інформації та продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства, в якій відведено особливе місце рекламі як складовій маркетингової інформації, яка є однією із ресурсів, що забезпечує продуктивність споживчо-орієнтованого підприємства (рис. 3).

Модель взаємодії маркетингової інформації та продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства побудована на економічній категорії "продуктивність", яка відображає ефективне і вміле використання ресурсів (праці, капіталу, землі, енергії, інформації) при виробництві продукції і послуг, обсяг якої, вийшовши з виробничої системи, буде прийнятий ринком, суспільством.

Отже, надходження маркетингової інформації до споживачів, складовою якої є реклама, пропонується розглядати як використання інформаційних ресурсів підприємства. Але існує і зворотний зв'язок, оскільки вироблений товар, надійшовши до споживача, формує його ставлення до торговельної марки, тому інформація, отримана на основі дослідження та оцінки ставлення споживачів до товару, знову надходить до системи загальної інформації підприємства і розглядається у механізмі підвищення продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства як необхідний ресурс для виготовлення продукції.

ВИСНОВКИ

Таким чином, розроблений нами механізм управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства дає можливість стратегічно виважено та системно приймати управлінські рішення щодо покращання діяльності в області продуктивності. Від його дії залежать показники сукупної та часткової продуктивності підприємства, яке при виробництві продукції враховує поведінку потенційних споживачів. Запропонований механізм, який повинен працювати в ринкових умовах, базується на маркетингових підходах. Механізм управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства залежить від підсиленої ролі споживачів і активного залучення маркетингових комунікацій при моделюванні процесу прийняття рішення

про покупку. Завдяки упорядкованим управлінським діям і постійному контролю за бізнес-процесами є можливість визначити шляхи підвищення продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства.

Література:

- Осадча Н.В. Механізм розвитку управлінського потенціалу промисловості 2003 року: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.01 / Н. В. Осадча. — Донецьк, 2003. — 20 с.
- Вершигора Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие [2-е изд., перераб. и доп.] / Евгений Ефимович Вершигора. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 99 с. — (Высш. образование).
- Веснин В. Р. Менеджмент: учебник [для ВУЗов] / Владимир Рафаилович Веснин. — М.: Проспект, 2004. — 502 с.
- Основы менеджмента: учеб. пособие / [Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И.]. — М.: Центр, 1998. — 432 с.
- Лафта Дж. К. Управленческие решения: учеб. пособ. [для ВУЗов] / Дж. К. Лафта. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. — 304 с.
- Лебедев О. Основы менеджмента: учеб. пособие / О. Лебедев, А. Каньковская. — М.: 1998. — 364 с.
- Мишин В. М. Исследования систем управления: учебник [для ВУЗов, 2-е изд.] / В. М. Мишин. — М.: Юнити, 2008. — 527 с.
- Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: монография / В. С. Пономаренко. — Харьков, 2002. — 252 с.
- Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение, оценка, контроль и повышение: [пер. с англ., общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна] / Д. С. Синк. — М.: Прогресс, 1989. — 528 с.
- Управление маркетинговым потенциалом предприятия: монография [Лысенко Ю.Г., Гузь Н.Г. и др.]; под. общ. ред. проф. Ю. Г. Лысенко. — Донецк: ООО "Юго-Восток, Лтд", 2005. — 352 с.

Стаття надійшла до редакції 03.07.2009 р.